

# 3

## Leidinggeven aan innovatie: een praktijkbeschrijving



### **Wim Galjee**

Wim Galjee is partner bij adviesbureau Academia Aemstel. Hij begeleidt managementteams bij strategieontwikkeling, leiderschap, innovatie- en samenwerkingsvraagstukken. E-mail: w.galjee@academiaaemstel.nl.

### **Ingrid Verheggen**

Ingrid Verheggen was tot voor kort voorzitter van het college van bestuur van de Almeerse Scholengroep. Zij is adviseur bij Academia Aemstel. E-mail: verheggeningrid2@gmail.com.

## **In dit hoofdstuk gaan Wim Galjee en Ingrid Verheggen in op een innovatietraject binnen de Almeerse Scholengroep. Zij beschrijven eerst het innovatietraject zelf en gaan vervolgens in op wat dit traject heeft geleerd voor de rol en betekenis van de schoolleider<sup>1</sup>.**

Het is de wens van iedere schoolleider de eigen school voortdurend door te ontwikkelen en in beweging te houden. Veel schoolleiders zijn er dagelijks mee bezig. Toch, zo is de indruk, lukt het maar mondjesmaat: innovatie kost meer tijd dan gedacht, veranderingen blijven beperkt tot een kleine groep voortrekkers en het is moeilijk om de gewenste innovatie te borgen in de organisatie. Binnen de Almeerse Scholengroep is de afgelopen jaren ervaring opgedaan met onderwijsinnovatie. In dit hoofdstuk beschrijven we deze ervaringen en gaan we vervolgens na wat er tijdens dit proces is geleerd voor wat betreft het leidinggeven aan onderwijsvernieuwing.

### **Doelen van onderwijs**

Onderwijs bereidt de leerlingen voor op een passende plaats in de samenleving. Daarbij is het cruciaal de goede balans te vinden tussen de drie hoofddoelen van onderwijs: kwalificatie, oftewel het halen van een passend diploma; socialisatie, oftewel het leren met anderen te leven en je plek als burger te vinden; en subjectivering, oftewel weten wie je bent en waar je voor staat. Dit zijn doelen met eeuwigheidswaarde. Dat geldt niet

voor de manier waarop we deze doelen realiseren: die verandert van tijd tot tijd en daarmee verandert ook de opdracht waar de schoolleider voor staat. Wij volstaan hier met een voorbeeld. De digitalisering is een van de krachtigste motoren voor veranderingen in de samenleving en vraagt daarom ook veel van het innovatief vermogen van het onderwijs. En juist die digitalisering is 'de nachtmerrie van menig bestuurder', aldus een kop in het Financiële Dagblad van 10 december 2015. Uit internationaal onderzoek van McKinsey onder leiders van grote organisaties (Callanan e.a., 2004), blijkt dat (slechts) 32% vindt dat zij daarvoor over de juiste competenties beschikt, terwijl 58% van de respondenten het als haar topprioriteit ziet om daarin te innoveren. Ook de digitale kloof bij onderwijsbestuurders, vaak nog geboren in de jaren vijftig en zestig en geschoold met schoolbord en krijt, is groot. Toch kan ook het onderwijs niet om de digitalisering heen. Met de toenemende mogelijkheden van de digitale technologie dringen zich uiteenlopende vragen op (zie ook: Aris, 2014):

- Hoeveel verspilling zit er in het onderwijs (ongebruikte capaciteit, tijdrovende processen, ontevreden leerlingen en ouders)?
- Zouden leerlingen en ouders iets anders kiezen als zij de keuze zouden hebben?
- In hoeverre worden leerlingen en ouders (en docenten) in een kunstmatig keurslijf gedwongen omdat het beter bij de bestaande interne organisatieprocessen past?

Zelfs als één vraag met ja wordt beantwoord, is er

<sup>1</sup>Een uitgebreide praktische versie van dit hoofdstuk is te vinden op [www.academiaaemstel.nl/moonshots](http://www.academiaaemstel.nl/moonshots)

voldoende aanleiding om de bestaande werkwijze binnen de school fundamenteel ter discussie te stellen.

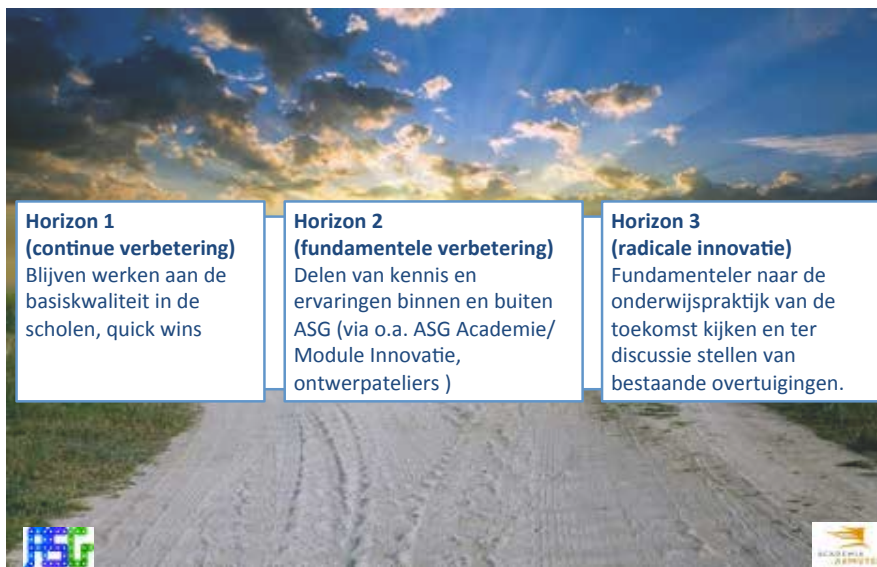
De Almeerse Scholen Groep (ASG), een scholengroep van meer dan 50 scholen voor primair en voortgezet onderwijs, besloot enkele jaren geleden een nieuwe weg op te gaan en koos, aanvullend op het eigen *Koersplan*, voor een gerichte innovatiestrategie, vanuit het besef dat er voor duurzame innovatie meer nodig is dan de invoering van een nieuwe methode of andere didactische aanpak. Er werd een plan gemaakt en een betekenisvolle context gecreëerd om met innovaties aan het werk te gaan.

### Het innovatieplan, innovatie-bouwstenen en een strategische innovatie-agenda

Welke onderwijsleider kent het volgende beeld niet? Er ontstaan initiatieven in de organisatie die weer verdwijnen; ze bloeden dood, omdat bijvoorbeeld de initiatiefnemer vertrekt, of omdat er niet genoeg mensen meedoen. Soms beklijft een nieuwe werkwijze en staat de organisatie vervolgens weer

enige tijd stil. Voor een continu proces van innovatie is een strategische innovatieagenda nodig met doel en focus, een positieve houding om de strategische agenda te omarmen, een heldere werkwijze, en een betekenisvolle context om met elkaar aan de slag te gaan. Het toenmalige college van bestuur definiëerde voor de innovatieagenda enkele thema's die cruciaal zijn voor de continuïteit en vitaliteit van ASG, zoals: gepersonaliseerd leren, werken aan duurzame onderwijskwaliteit, doorlopende leerlijn PO/VO, leegstand in een aantal wijken, leeftijdsbewust HR-beleid en regulering van de leerlingstromen in het voortgezet onderwijs. Overal in de organisatie werden deze thema's besproken en zo ontstond een gezamenlijk beeld van de belangrijkste thema's.

Het college van bestuur schetste *drie innovatiehorizonten* (zie figuur 1), met als doel een gezamenlijk beeld te creëren van wat innovatie voor de scholengroep betekent. Horizon 1 richt zich op continue verbetering, horizon 2 op fundamentele verbeteringen op onderdelen en horizon 3 gaat over radicale innovatie. Alhoewel slechts deze laatste horizon over



Figuur 1. Samenstellen innovatieportfolio in drie horizonten

daadwerkelijke innovatie gaat in de gebruikelijke betekenis, werkte dit onderscheid in drie horizonten goed om ieder initiatief tot vernieuwing of verbetering een plek te geven. Er kwam een hoge respons en zo kon iedereen meedoen en werd elk initiatief gewaardeerd. Ook kent elke horizon een eigen dynamiek. Bij horizon 1 volgen snelle acties en besluiten, horizon 2 vraagt om verdere uitwerking van ideeën in ontwerp-ateliers, terwijl horizon 3 vraagt om interventies met veel ruimte om de schoolwereld helemaal nieuw in te richten. Met deze invulling van het begrip innovatie als basis werd een innovatieagenda gemaakt. Er werden daartoe eerst een aantal belangrijke *uitgangspunten* geformuleerd, die aansloten bij de thema's van het *Koersplan*. Deze werden uiteindelijk leidend in de gekozen thema's en de aanpak.

### Een betekenisvolle context: het ecosysteem voor innovatie

Om de innovatieagenda te realiseren werd gekozen voor procesinterventies, die met elkaar als een vruchtbaar ecosysteem gingen werken en de innovatie vooruit hielpen. Het woord *ecosysteem* is bewust gekozen: uitgangspunt is dat innovaties, net als pas geboren levende wezens, het best gedijen in een beschermde structuur waar voedsel en veilig-

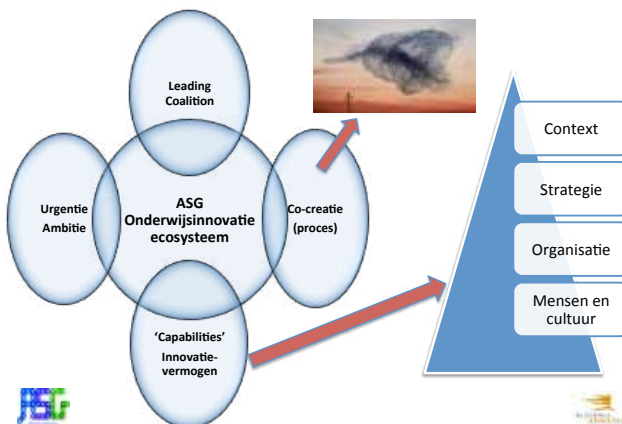
heid gegarandeerd zijn en waar de nieuwe ideeën de kans krijgen om ongestoord een eerste groei door te maken zonder dat de jonge boreling door de dagelijkse gang van zaken en bestaande procedures en patronen in de verdrukking komt. Om dit ecosysteem (zie figuur 2) op gang te brengen, werd aandacht besteed aan de onderstaande vier terreinen.

- creëren van ambitie en urgentie;
- ontwikkelen van innovatievermogen;
- creëren van beweging bij alle betrokkenen;
- ontwikkelen van een *leading coalition*.

### Het creëren van ambitie en urgentie

Innovatie van de dagelijkse onderwijspraktijk komt alleen op gang als iedereen zich bewust is van de urgentie om in beweging te komen en als er een aantrekkelijk doel is om aan te werken. Het Koersplan waarin duidelijk verwoord staat waarom innovatie noodzakelijk is, werd in alle geledingen van de organisatie via rondetafelsessies en koersplandagen besproken.

De innovatieagenda werd na totstandkoming als gezamenlijk product ervaren. Medewerkers werden uitgenodigd om eigen ingebrachte ideeën verder uit te werken. Daarnaast werd ook inspiratie van buitenaf georganiseerd: tijdens de Koersplandagen



Figuur 2. Het innovatie-ecosysteem

gaven sprekers van binnen en buiten het onderwijs inzicht in hun innovatiestrategie. Een directeur van Eneco sprak over de veranderingen in de energiemarkt en de wijze waarop Eneco zichzelf opnieuw probeert uit te vinden. De directeur innovatie van de PON Holding beschreef de zoektocht naar nieuwe producten en de wijze waarop de PON medewerkers werden uitgenodigd om met voorstellen te komen.

### **Het ontwikkelen van innovatievermogen**

Innoveren doe je niet zo maar. Het vraagt specifieke kwaliteiten van mens en organisatie die verder reiken dan werken aan de verbetering van je dagelijkse praktijk in de klas. Daartoe was een aantal interventies nodig. Zo werd er ingezet op de ontwikkeling van een *gemeenschappelijke taal*. Het begrip innovatie is een containerbegrip waarvan de betekenis voor een ieder verschilt. Een gedeelde betekenis van woorden is cruciaal om van elkaar te weten waar het om gaat en waar naartoe gewerkt wordt. Zo ontwikkelde ASG haar eigen innovatie taal, waarvan het 'ecosysteem' en de 'drie horizonten' twee voorbeelden zijn.

Een bijzonder krachtige interventie bleek de *strategische opdracht, gericht op het ontwikkelen van nieuwe competenties*. Multidisciplinaire groepen dwars door de scholen heen kregen de opdracht een levensecht innovatiethema op te pakken en daarmee in de hele organisatie beweging op gang te brengen. Zo kreeg iedere groep de gelegenheid om zich dwars door de hiërarchie heen in de hele organisatie te bewegen en tegelijkertijd competenties te ontwikkelen die nodig zijn om aan innovatie te werken, zoals: de juiste interventies bedenken, kennis mobiliseren in plaats van je verliezen in de inhoud, en gevoeligheid ontwikkelen voor menselijke reacties zoals weerstand of het genereren van energie. In deze werkbijeenkomsten werd gewerkt met beelden, filmpjes en ontwerpen die de deelnemers aan elkaar presenteerden.

### **Het creëren van beweging bij alle betrokkenen**

ASG wilde een 'zwerm' laten ontstaan waarin met elkaar werd opgetrokken: als innovatie blijft steken bij een kleine groep enthousiaste medewerkers zal die

uiteindelijk tot stilstand komen en weer verdwijnen. Een van de interventies om dat te bereiken was de ASG-markt. Om de zwerm in beweging te krijgen, werd aan de collega's die al met vernieuwing aan de slag waren gegaan, gevraagd om voor een grotere groep een presentatie te houden en zo het belang van hun idee voor ASG als geheel uit te dragen. Op deze manier deelden zij de parel waarop ze trots waren, waarin ze geloofden en die iets liet zien van het onderwijs van de toekomst. Of in de woorden van Ruud Koornstra, de nationale energiecommissaris die strijdt voor een snelle overgang naar groene energie in de Volkskrant van 18 september 20017: "Niets is zo sterk als een droom. Als Martin Luther King had geroepen: *I have a Strategy* had niemand geluisterd." Deze manier van 'parels rijgen' bleek goed te werken: kennis en ervaringen werden gedeeld, verlangens over het onderwijs van de toekomst uitgesproken en dilemma's werden zichtbaar en bespreekbaar gemaakt.

### **De ontwikkeling van een leading coalition**

Uit zowel onderzoek als praktijkervaringen blijkt dat het persoonlijk optreden van leiders in een organisatie een belangrijke succesfactor is voor innovatie. Veel aandacht werd dan ook gestoken in de ontwikkeling van een *leading coalition* van alle directeuren en hoofden. Ieders persoonlijke kracht, weerbaarheid en doorzettingsvermogen zijn cruciaal bij het doorbreken van bestaande patronen om zo nieuwe paden te kunnen betreden. Het vraagt visie en moed om de eigen mensen uit te dagen en te betrekken bij de innovatie. Ook het college van bestuur was zichtbaar aanwezig in *roadshows* om het verhaal te ondersteunen, het kader te schetsen, de droom te delen en in gesprek met docenten de belangrijkste innovaties in het dagelijkse werk met de leerlingen aandacht te geven.

### **Lessons learned**

Tot zover het plan, de intenties en de initiatieven. De praktijk bleek echter weerbarstig. Een aantal *lessons learned* zijn wellicht ook voor andere onderwijsorganisaties belangrijk. De start genereerde veel energie:

er kwamen veel bijdragen aan de innovatieagenda en de betrokkenheid was hoog. Een door iedereen gedragen innovatiestrategie kwam vrij snel op gang. Ook de drie horizonten bleken goed te werken:

hierdoor was er zowel aandacht voor het nu, als voor de toekomst en konden zowel zij die praktisch aan de slag wilden, als zij die zich wilden richten op meer strategische vernieuwingen, betrokken worden. Wat ook werkte was de keuze om het innovatie-ecosysteem te voeden door middel van een set samenhangende acties waarmee het klimaat voor innovatie binnen ASG werd versterkt. De gekozen interventies werkten en leidden tot creativiteit, enthousiasme, nieuwe inzichten en kennisdeling.

Na deze positieve en breed gedragen start was het de bedoeling dat de teams van de gekozen projecten snel door zouden kunnen met het uitwerken van hun ideeën. Achteraf gezien bleef deze *follow-up* te lang uit, waardoor energie weglekte en niet alle ideeën uiteindelijk van de grond zouden komen.

Aan innovatieve ideeën in de drie horizonten was geen gebrek. Wel ontbrak het aan de noodzakelijke competenties om de ideeën met collega's verder uit te werken. De investering in de ontwikkeling van het innovatieve vermogen van de deelnemers bleek onvoldoende. Hier had meer aandacht aan besteed moeten worden zodra de teams groen licht kregen. Met name de menselijke kant van innoveren vroeg veel meer aandacht dan tevoren was ingeschat. Iedere schoolcultuur kent vaste, niet-functionele patronen en belemmerende overtuigingen die verandering in de weg staan. Juist daarom was nadrukkelijk aandacht besteed aan het creëren van een ecosysteem om de bevoegdheid en betrokkenheid van mensen en de wijze waarop zij samenwerken te stimuleren en te beschermen (zie: Task Force Sociale Innovatie, 2005); Volberda & Bosma, 2011). Iedere investering die op dit terrein werd gedaan hielp weliswaar mee, maar toch: het is nooit genoeg. Tijdens het traject ontstonden daarnaast een aantal uitdagingen op andere terreinen die de aandacht wegtrokken van de innovatie, zoals de problematiek rond een aantal te kleine scholen, kostbare leegstand en druk op de lopende budgetten. Dit alles kostte veel energie,

waardoor het werken aan vernieuwing onder druk kwam te staan. Alhoewel er vooraf was ingecalculleerd dat dergelijke verstoringen konden optreden, was de impact toch groter dan gedacht. De aandacht voor innovatie liep hierdoor sterk terug. Ook was het moeilijk om juist deze verstoringen aan te grijpen als motor voor innovatie. Dat vraagt om over de actuele problemen heen te kijken en de kansen te zien voor de toekomst. Dat was in de praktijk van alledag een stap te ver.

Voor de *leading coalition* werd tijdens het traject duidelijk dat leiding geven aan de dagelijkse organisatie en aan de vernieuwing een beroep doet op verschillende leiderschapscompetenties en -stijlen, die elkaar soms bijten: het dagelijks werk vraagt om operationele sturing en betrouwbare en efficiënte uitvoering. Het is vaak bekend terrein voor de schoolleider. Vernieuwing vraagt om een andere aansturing: het creëren van experimenteeruimte, waarin nieuwe werkwijzen kunnen worden uitgetoetst en dat vraagt van de schoolleider visie, inspiratie, aanmoediging en ondernemerschap. Vooral in dit spanningsveld van operationele sturing en leidinggeven aan vernieuwing werd duidelijk wat een van de lastigste vragen voor toekomstige onderwijsleiders is: leiders staan voor de opdracht meer ruimte voor innovatie te creëren en tegelijkertijd de aandacht te blijven houden voor het dagelijkse werk in de school. ■

## Literatuur

- Aris, A. (2014). Drie checks om te weten of je al aan de beurt bent. In: *Het Financiële Dagblad*, 13 december 2014.
- Callanan, L. e.a. (2004). *What social-sector leaders need to succeed?* Zie: <https://goo.gl/eAEewx>
- Task Force Sociale Innovatie (2005). *Sociale Innovatie: de Andere Dimensie*. Zie: <https://goo.gl/37pxVb>
- Volberda, H. & Bosma, M. (2011). *Innovatie 3.0*. Amsterdam: Mediawerf.